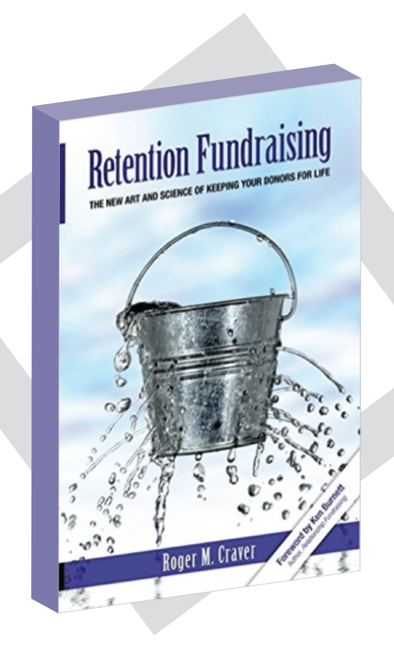
«خلاصات
الاستدامة المالية
في العمل الخيري»



استدامة التبرعات

المناهج والفنون الجديدة للاحتفاظ بداعميك مدى الحياة

تأليف: روجر كريفر





العدد (٦) صفر ١٤٣٧ / نوفمبر ٢٠١٥



المقدمة

يعاني قطاع العمل الخيري من نزيف حاد جدًا من الداعمين؛ حيث يتوجب على المؤسسات الخيرية البحث عن الداعمين و المتبرعين باستمرار؛ وهذا بسبب فقدانهم للذين قدموا لهم الدعم مرةً أو مرتين ثم انقطعت الصلة بينهم للأبد. يبدو أن عملية البحث الدائم عن متبرعين و داعمين هو قدر غالبية المؤسسات الخيرية في واقعنا اليوم، وما تتكلفه من الجهد و الوقت و المال في الوصول إلى متبرعين و داعمين جدد يجعلها دائمًا على حافة الخطر وعدم الاستقرار المالي. هذا ما يعالجه "روجر كريفر"، المتخصص في التخطيط وتصميم برامج جمع التبرعات و وسائل الاستدامة المادية، في كتابه هذا، معتمدًا على دراسة آلاف الحالات لمتبرعين وداعمين، في ما يزيد عن ٢٥٠ مؤسسة خيرية في الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و بريطانيا.

لماذا هذا الكتاب:

الاستدامة المالية هي إحدى أكبر العقبات التي تواجهها مؤسسات العمل الخيري؛ إن لم تكن أكبرها على الإطلاق؛ فبفشل المؤسسة الخيرية في تحقيق الاستدامة المالية ينقضي نشاطها وينتهي وجودها.. نعرض في هذا الكتاب، الذي كتبه حديثًا أحد دهاقنة العمل الخيري في الولايات المتحدة، وصاحب شهرة وخبرة واسعتين في التخطيط لبرامج التبرعات و تحقيق الاستدامة المالية، والذي يعرض فيه «روجر كريفر» فنون الاحتفاظ بالمتبرعين والداعمين لمؤسستك ليتحقق لك من خلال هذه المحافظة عليهم استقرار مادي و استدامة مالية.



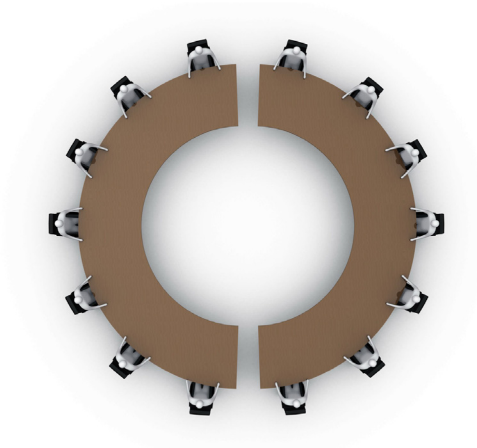
الفصل الأول: ما هي الاستدامة؟

في عام ٢٠١٣ أقامت الهيئة المختصة بجمع التبرعات دراسةً جاء فيها: أن ٦٥ مؤسسة فقط، من أصل ٢,٣٧٧ مؤسسة خيرية، نجت من الإفلاس، كانت نسبة الاستدامة المالية لديهم فوق ٧٠٪. كما أظهرت الدراسة أن المؤسسات الصغرى هي التي تعاني بشكل أكبر، حيث يكون - في المتوسط - على المؤسسات التي تخطط لجمع أكثر من ٥٠٠,٠٠٠ دولار أن تخسر ٩٠ دولارًا مقابل كل ١٠٠ دولار تجمعه، بينما تخسر المؤسسات التي تجمع ١٠٠,٠٠٠ أو أقل ١١٠ دولارت مقابل كل ١٠٠ دولار تجمعها!

كما كشفت لنا الدراسة أنه في وقت انحدار المؤسسات فإنها تخسر ١٠٧ داعمين، مقابل وصولها لـ ١٠٠ من الداعمين الجدد.

دراسة أخرى: في المتوسط فإن لدى المؤسسات الخيرية ٦٠-٧٠٪ من إمكانية الحصول على تبرعات إضافية من قِبل الداعمين الحاليين للمؤسسة، بينما تنخفض الإمكانية إلى ٢٠-٤٠٪ في حالة الداعمين الذين تخلوا عن المؤسسة.. وأخيرًا، فإن إمكانية الحصول على دعم من داعمٍ محتمل لم يلتزم بعدُ مع المؤسسة هي ٢٪ على أحسن تقدير!

لكن لحسن الحظ فقد توصلنا في هذا الكتاب لبعض التقنيات و المناهج التي تحافظ على بقاء الداعمين والمتبرعين، و إيقاف هذا النزيف الحاد من الدعم للمؤسسات الخيرية، وتحقيق الاستدامة المالية. باتباعك لهذه الخطوات التي سنقدمها سيمكنك توفير عشرات الآلاف و حتى الملايين من الدولارات. كل ما يطلب منك هو تبني عقلية جديدة و مقاييس مختلفة ومناهج حديثة، و تطبيقها في أسرع وقت ممكن.



هناك مقياسان مهمان للغاية، وهما:

١- **معدّل الاستدامة**، ونعني بها نسبة الداعمين الذين يتبرعون سنويًا بدون انقطاع.

٢- **القيمة العُمُريّة**، ونعني بها مجموع السنوات التي تبرع فيها الداعم.

لا يوجد نقطة انطلاق أمثل للبدء بخطة وبناء مستقبل مؤسستك من أخذ خطوات أساسية في الاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من الداعمين لك.



وعاء المتبرعين المثقوب:

لكي نوضح فكرة الاحتفاظ بالداعمين وتحقيق الاستدامة المالية؛ سنستخدم مجازًا شارحًا لهذه الفكرة:

لنقـل إن برنامجـك لجمع التبرعـات في صورة وعاء، هذا الوعاء يصبُّ فيه صنبـوران؛ الأول: صنبور الداعمين الجدد، و الثاني: صنبـور الداعمـين لمنافسيـك، والذين انتقلوا إلى دعمك. ولا ننسـى أن نخبرك أن هذا الوعاء لا يمتلئ أبـدًا؛ وذلك بسبب وجود ثقوب عدة فيه، هذه الثقوب هي التي تفقدك داعميك، ومنها ينسابون ويتخلون عن دعمك.. الثقوب متعددة؛ قد تكون لتغير نمط حياة الداعم وتغير قناعاته، أو لسوء تعاملك معه، أو عثوره على بديل ومنافس يفوقك، إلى آخر هذه الأسباب الكثيرة التي تحمل الداعم و المتبرع على التوقف عن مساعدته لك.

هناك ثلاث حالاتٍ للداعمين لك داخل "الوعاء المثقوب":

١- يبقون و يصبحون داعمين أصحاب انتماء وولاء، وهذا غاية مرادنا.

٢- يغادرون؛ لموتهم، أو انتقالهم إلى مكان آخر، أو تغييرهم لاهتماماتهم.

٣- يستبدلونـك بدعـم مؤسسـة أخرى؛ إمـا لتغييرهم نقطة تركيزهـم فلم يعودوا يـرون مهمتك بتلك الأهميـة، أو بسبب عدم حصولهم على ما كانوا يأملونه منك.

أساليب الإبقاء على الداعمين داخل الوعاء:

- يكون إبقاء الداعمين مرتبطا بجودة تسويقك، و رسائلك البريدية، و إعلاناتك، و تواصلك معهم.
- حجم الثقوب في وعائك الذي ينسابُ منه الداعمون يتحدد بالجودة و الخبرة التي تقدمها لهم وهم بين يديك.

عليك أن تعلم أن النجاح على المدى البعيد لمؤسستك يتحدد بالموازنة بين الداخلين للوعاء و الخارجين منه، و باحتفاظك بأكبر عدد من المتبرعين قدر الممكن.

لماذا يتخلى عنك الداعمون؟

نذكر هنا بعض الأسباب الشائعة التي تحمل الداعمين و المتبرعين لك على التخلي عن دعمك:

١- اعتقادهم بأنك لست في حاجة إليهم.. أخبرهم باحتياجاتك.

٢- لا معلومات لديهم كيف استُخدِمَت أموالهم.. وضّح قنوات صرفك لأموالهم.

٣- لا يتذكرون دعمهم لك، ولا يميزون اسم مؤسستك.. كُن مميزًا وصعبًا على النسيان.

٤- لم يتلقوا شكرًا على تبرعاتهم.. اجتهد في شكرهم.

٥- الوفاة.

٦- المستوى الرديء في التواصل معهم.. حسّن من طرق التواصل مع داعميك.

٧- اعتقادهم بأن غيرك أكثر حاجةً للدعم.. طوّر من عرضك لرسالتك.

٨- لم يعد في مقدورهم الدعم.. استفد من ولائهم لك.





الفصل الثاني: التحضير لاستدامة أفضل:

مـن خـلال استطلاعي لآراء العاملين في المجال المالي عن الأمور التي تساعدنا على الاحتفاظ بداعمينا، و تحقيق استدامة مالية أفضل، كانـت الأجوبة محصورة في تقنيات معينة وتقليدية، كتكرار السـؤال لطلب الدعم، و تحسين وسائل التواصل.. وفي المجمل يكون التركيز علـى قسـم التسويق و جمع التبرعات، و إهمال قسم خدمة العميل. كنتُ آمل بسماع حلول مثل: "نعمل الآن على تطوير رسالتين كان لهما أثر كبير على الداعمين في المقام الأول، و نسعى أن نقدمهما لهم بشكل أكثر تأثيرا و جاذبية"؛ أو "قمنا بإلغاء منشورين لا أثر لهما على الداعمين، و التركيز على وسائل شكر الداعم و الاتصال به؛ فقد أثبتت استطلاعاتنا أثرها عليهم.

إن الوسيلة النافعة لتحقيق النجاح في الحفاظ على داعميك هو النظر في الحلول و الخدمات المقدمة، و استبعاد ما ليس له أثر أو قابلية لدى داعميك، وتدعيم ما له أثر عليهم ويلقى استحسانًا منهم.

مفهوم العلاقة بين المؤسسة الخيرية و الداعم:

هناك نوعان من الركائز التي تعتمد عليها العلاقة الناجحة بين المؤسسة الخيرية و الداعم، هذان النوعان اللذان يقودان إلى تعزيز الانتماء و الولاء و الالتزام، وبالتالي الاستمرارية:

■ **التواصل الوظيفي:** هذه العلاقة تبدأ من رغبة الداعم بإنشاء علاقة مع المؤسسة من أجل دعم نشاطها. و الصفتان اللتان تحملان علـى إنجـاح هذه العلاقة همـا: الاعتمادية و الثبات؛ وذلك لأن الداعم يهتم بأن تكون تجربته مـع مؤسستك محققة لغرضه من الدعم، وأن تكون علاقتك تتسم بالانضباط، وهذا يعني اهتمامك بالتفاصيل الرسمية في التواصل مع داعمك و الرفع من جودتها وكفاءتها.

■ **التواصـل الشخصـي:** وهـذا هو الجزء الذي يكون المكـوّن العاطفي أكثر حضورًا فيه، كما أن الصفة التـي يتطلبها إنجاح هذا النوع مـن التواصـل هو "شعور الداعم بأهمية مركـزه و دعمه"، وهذا يتم تحقيقه بإطلاع الداعم على المستجـدات و التحديات التي تواجهها مؤسستك، و طلب رأيه ومشورته في مواجهتها.

بإرضائـك للداعـم، على المستويين الوظيفي و الشخصي؛ فهذا يضمن ليس استمراريتـه معك فحسب، و إنما في طرحه لاسم مؤسستك لمن هم حوله، و جذب داعمين جدداً.

الفصل الثالث: المنهجية الجديدة لتحسين الاستدامة:

لما يقارب من ثلاثين عامًا أخذ القطاع التجاري الربحي قضية الاهتمام بسلوك المستفيدين على محمل الجد، و أنفق المليارات لفهم سلوك المستفيدين وما يجذبهم لتحقيق ولاء والتزام أكبر. كانت النتائج- بحسب "bloomerang.co"- كالآتي: يصل معدل الاستدامة لزبائنهم في القطاع التجاري لنسبة ٩٠٪، بينما تكون في القطاع الخيري بنسبة ٤١٪ فقط.

إن الاستفادة مما قد تمت الاستفادة منه في القطاع التجاري، من دراسة لسلوك الزبائن، ومحاولة فهم دوافعهم و نفسيتهم، هي ما نحاول العمل عليه و تعزيزه في مجال العمل الخيري، وخاصة مع الداعمين؛ فالمطورون لخطط الاستدامة اليوم في المؤسسات الخيرية يركزون على بعض القضايا التقنية، وتحسين بعض الرسائل والمحتوى، بدون إلقاء اهتمام لسلوك الداعم و دراسته لمعرفة الدوافع والخلفيات التي يمكن توظيفها في الاستفادة من رفع ولائه و التزامه للمؤسسة.

أهمية التجربة للداعمين:

من أكثر المؤشرات التي تساعدك في فهم سلوك الداعم هو معرفة تجربته مع مؤسستك، كيف تعرف عليها؟ وكيف كان أول تبرع له؟ وما هو الانطباع الذي تركته أول رسالة شكر لتبرعه؟ وما هي الوسائل التي كان يتابع بها أخبار مؤسستك؟ وما الذي دفعه للاستمرار في الدعم والتبرع لمؤسستك؟ هذه الأسئلة و غيرها تستطيع أن تبيّن لك نقاط القوة التي في مؤسستك، ونقاط الضعف، و ما يمكنك التخلي عنه من الوسائل التي ليس لها أثر على الداعمين. بإمكانك معرفة وتقييم تجربة داعميك من خلال استبيان استطلاعي، يطلب منهم تقييم تجربتهم مع مؤسستك.

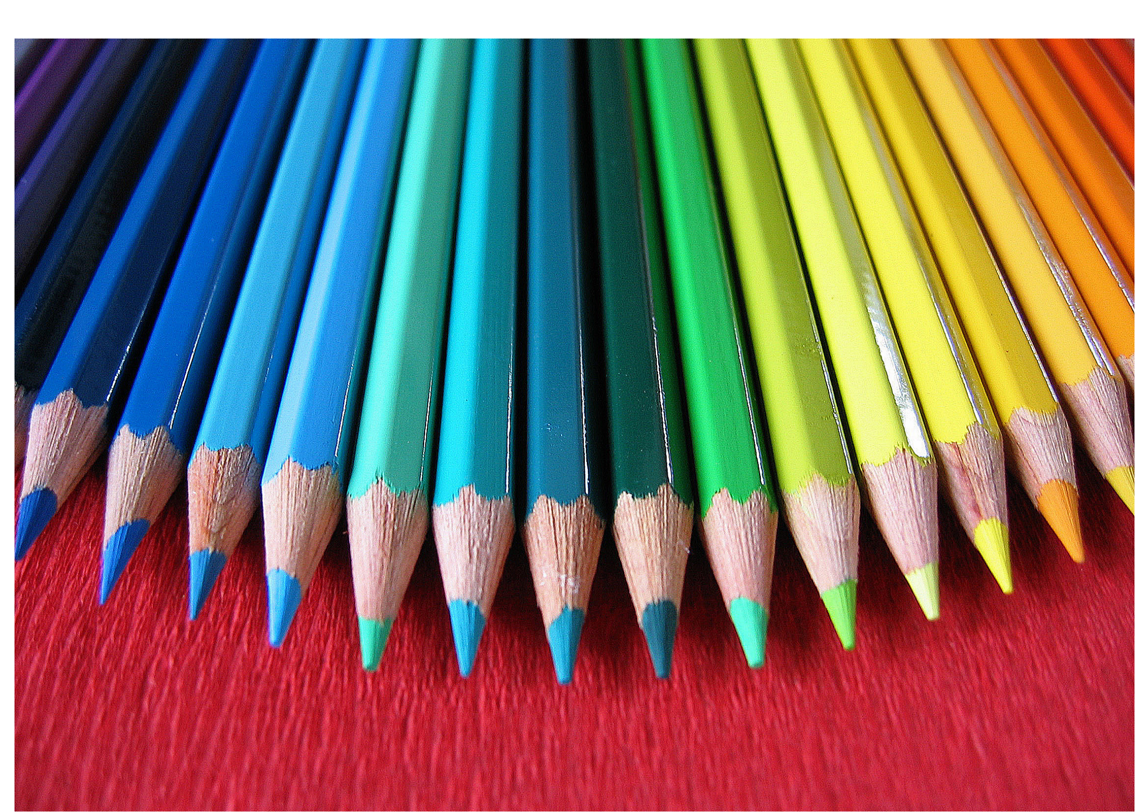
حدد داعميك الأكثر التزاماً:

لإعداد خطة فاعلة وناجحة للوصول إلى استدامة تبرعات مستقرة تحتاج لأخذ خطوتين:

■ **الخطوة الأولى:** حدد الداعمين الأكثر التزامًا و الأقل التزامًا.

■ **الخطوة الثانية:** حدد المعطيات (التجارب التي ذكرناها آنفًا) لمعرفة أسباب الالتزام و التخلّي.

عند معرفتك بالداعمين الموالين والآخرين الأقل التزامًا يمكن على ضوء ذلك معرفة أين تستثمر جهودك وميزانياتك؛ حيث إن التركيز على ذوي الولاء هو الخيار الناجح.



قياس الولاء و الالتزام:

يتكون الاستطلاع من ثلاث جمل: يتم تحديد الإجابة حسب الأرقام، حيث ١٠= أوافق بشدة، و ٠ = لا أوافق:

أنا عضو ملتزم بالتبرع لـ (اسم المؤسسة)	لا أوافق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ أوافق بشدة
أشعر بشعور الانتماء و الولاء لـ (اسم المؤسسة)	لا أوافق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ أوافق بشدة
(اسم المؤسسة) هي مؤسستي المفضلة	لا أوافق ١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨ ٩ أوافق بشدة

يتم حساب الإجابات بعد جمعها، وأخذ متوسطها بالقسمة على ٣، وبعد ذلك يتم تحديد درجة ولاء و التزام الداعم:

- الدرجة (٨-١٠) تعني ملتزم للغاية، وهم الداعمون الأفضل و الأعلى في مقياس القيمة العُمرية، و يجب التركيز عليهم.
- الدرجة (٥-٧) تعني داعمين متوسطي الالتزام و الانتماء، وهؤلاء كذلك يحتاجون معاملة خاصة قد ترفعهم إلى مستوى الداعمين الأفضل.
- أما الدرجات التي دون (٥)، فهؤلاء غالبًا هم الذين سيغادرونك عن قريب.



العمل على نتائج الاستطلاع:

تستطيع توظيف النتائج التي حصلت عليها من استطلاعك عن مدى ولاء داعميك و التزامهم بمؤسستك من أجل أمرين:

- تخصيص مواردك: بتغيير التركيز أو إلغاء الفعاليات و الخدمات التي لا تهم داعميك. نضرب مثالًا بالمجلة الدورية التي تصدرها مؤسستك، و تكلفك الكثير من الجهد و الوقت و المال، يمكنك الاستغناء عنها إذا وجدت عدم اهتمام من داعميك بها، وليست تؤثر عليهم في شيء.
- تحسين التجارب و الفعّاليات: بدا واضحًا لك بعد استطلاعك الفعاليات و الخدمات التي كان لها أثر كبير في صنع تجربة مميزة لداعميك مع مؤسستك، مهمتك الآن أن ترفع من جودة هذه الخدمات والفعاليات إلى أقصى حد ممكن؛ لتتطوّر هذه التجارب وتزدهر أكثر.

التخطيط للتغييرات في الاستدامة:

أَقترحُ في تخطيطك لإجراء تغييرات من أجل تحسين معدل الاستدامة المالية لمؤسستك، وبناءً على ما تقدم، الخطوات الأربع الآتية:

الخطوة الأولى: حدد نوع التجارب التي تحتاج العمل و التركيز عليها.

الخطوة الثانية: حدد الفعّاليات والخدمات التي أنتجت تلك التجارب، و قيّم مستواها.

الخطوة الثالثة: صنّف التجّارب و الخدمات كالآتي:

- تجارب وخدمات تحتاج إلى إصلاح وتحسين.
- تجارب وخدمات تحتاج إلى استبدال.
- تجارب وخدمات يجب ترتيبها حسب الأولوية.

الخطوة الرابعة: ضع خطة عمل لكل صنف من أصناف التجارب و الخدمات.

مفاتيح تقود لتعزيز التزام الداعمين:

في دراسة أجريت على ما يزيد عن ٢٥٠ مؤسسة خيرية وجمهورها، تم طرح أكثر من ٣٢ مفتاحًا تعزز من التزام الداعمين، وجدنا أن المفاتيح الأكثر نجاحًا و فعّالية تتلخص في ٧ مفاتيح، وهي مرتبة حسب الأهمية كالآتي:

١- استيعاب الداعمين ومعايشتهم لفعّاليتك في تحقيق أهداف مؤسستك.

٢- وضوح رؤية المؤسسة و معرفة الداعمين بها، و ثبات أهدافك.

٣- استلام الداعمين لرسائل الشكر بشكل مستمر ومتكرر.

٤- إتاحة الفرصة للداعمين لإبداء آرائهم ومشاركة اقتراحاتهم حول مؤسستك.

٥- إشعار الداعمين بأهميتهم ومركزيتهم في المؤسسة.

٦- إشعار الداعمين بالامتنان لوجودهم ومساعداتهم.

٧- إعلام الداعمين بالنتائج التي حققتها المؤسسة من خلال مساعداتهم.



الفصل الخامس: ما هي الاستدامة وما أهميتها؟

من المعلوم أن التبرعات والمساعدات المالية هي شريان الحياة التي تعيش به المؤسسات الخيرية، وعلى أساس هذه المساعدات و التبرعات يتحددّ أداء المؤسسة ونجاحها، وحين نعلم هذا فإن قياس الحالة المالية لدى المؤسسة يعطينا مؤشّرًا مهمًا على وضع المؤسسة و فعّاليتها، ومن هنا تأتي أهمية الاستدامة المالية وقياس معدّلها.

ما هو معدل الاستدامة للمتبرعين؟

معـدّل الاستدامة مقياس أو مؤشر كمقياس ضغط الـدم والكوليسترول، يختبر وضع الاستدامة للتبرعات في مؤسستك. و لطريقة حسابه اتبع الخطوات الآتية:

- **الخطوة الأولى:** احسب مجموع أعداد المتبرعين لك في السنة المالية.
- **الخطوة الثانية:** اقسم عدد المتبرعين الذي قدموا تبرعات في السنة الثانية على مجموع الخطوة الأولى.
- **الخطوة الثالثة:** اضرب نتيجة الخطوة الثانية في ١٠٠ لتحصل على معدل الاستدامة كنسبة مئويّة.

القيمة العمرية: ماهيتها و طريقة حسابها:

أحمـد. عضـو النـادي الرياضي الذي بجانب بيتك. يدفع اشتراكًا شهريًا بقيمة ١٠٠ ريـال، و استمر في هذا النادي لمدة ثلاث سنوات، ما هي القيمة العمريّة لهذا العضو؟

مـن السهـل أن نقوم بعملية حسابية سريعـة تحدد لنا القيمة العمرية، حيث نقوم بضرب سعر الاشـتراك "١٠٠" في ١٢، وهي عدد شهور السنة في عدد السنوات التي بقي عضوًا فيها، وهي ٣ سنوات.

(١٠٠ × ١٢ × ٣) = ٣٦٠٠ هي القيمة العمرية لهذا العضو، وهو مجموع ما قدّمه للنادي الرياضي.

وها قد عرفت معنى القيمة العمرية، ولكن طريقة حسابها تختلف قليلًا مع الداعمين، وهي كالآتي:

- **الخطوة الأولى:** متوسط المبالغ التي قدمها المتبرع لمؤسستك.
- **الخطوة الثانية:** اضربه في عدد المرات التي يتبرع بها سنويًا.
- **الخطوة الثالثة:** اضرب مجموع الخطوة الثانية في عدد السنوات التي يكون المتبرع فاعلًا فيها معك.

وبهذا يتم حساب القيمة العمرية للداعم.

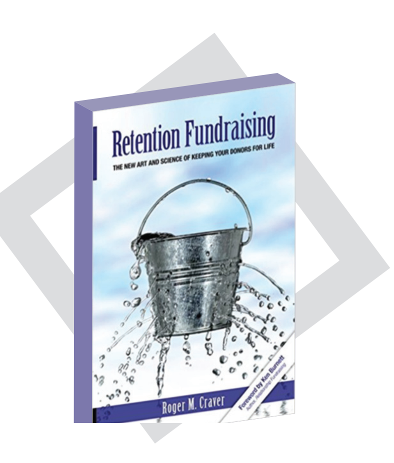
ما هي علاقة الاستدامة للمتبرعين بالقيمة العمرية؟

فرغنـا من بيـان الوسائل و السبل التـي تمكّنك من تعزيز الالتزام مـن داعميك بمؤسستك، ثـم بيّنا لك مفهـوم الاستدامة لهم، و ختمنـا بتعريفك على مفهوم القيمـة العمرية، فما هي العلاقةُ بينها؟

في الحقيقـة، وبـدون ذكـر أمثلة علـى أن هـذه العوامل مرتبطـة أوثق ارتبـاط، فاستدامتك لداعمـك تحملك على العمـل في توثيق وتعزيز التزامه بك، وهـذه العملية تفضي إلى تحسين القيمة العمريّة للداعم. وإذا أردنا أن نبيّن هذه الفكرة بطريقة رياضية فإنها ستكون كالآتي:

داعم مستدام + التزام = زياد في القيمة العمرية للداعم.





معلومات الكتاب

Retention Fundraising: The New Art and Science of Keeping Your Donors for Life

Roger Craver

تاريخ الإصدار: ١ سبتمبر ٢٠١٤

عدد الصفحات:١٧١

لغة الكتاب: الإنجليزية

رقم الإيداع

ISBN-10: 1889102539

ISBN-13: 978-1889102535

إعداد



المملكة العربية السعودية-جدة
هاتف: ٥٤٥٤ ٦٢٨ ١٢ ٩٦٦+
فاكس: ٥٠٣٠ ٦٢٨ ١٢ ٩٦٦+
ص.ب: ١٢٠٥٠٠ جدة ٢١٣٢٢
www.medadcenter.com

Kingdom of Saudi Arabia-Jeddah
Tel: 00966 12 628 5454
Fax: 00966 12 628 5030
P.O.Box 120500 Jeddah 21322
info@medadcenter.com